

BDU Forum Baden-Württemberg

Kooperationsmanagement

Ergebnisse einer bundesweiten Studie



Bundesverband Deutscher
Unternehmensberater BDU e.V.



DHBW
Duale Hochschule
Baden-Württemberg
Stuttgart

Kooperationsmanagement

Ergebnisse einer bundesweiten Studie

Studie des Forums Baden-Württemberg im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V., der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart und der claret clover collaboration management ag.

Wissenschaftliche Leitung

Prof. Dr. Friedrich Augenstein

Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart,
Studiengangsleiter BWL-Dienstleistungsmanagement
augenstein@dhw-stuttgart.de
www.dhw-stuttgart.de
mit Unterstützung durch Prof. Dr. Ulrich Bucher
und Studierende des Studien-Jahrgangs 2010.

Idee, Konzeption, Realisierung

Claus Kruse

Unternehmensberatung
claus.kruse@t-online.de

Günter Monjau

RMC Unternehmensberatung GmbH
monjau@rmc.gmbh.de
www.rmc-gmbh.de

Dr. Clemens R. Odendahl

claret clover collaboration management ag
info@claret-clover.de
www.claret-clover.de

Kontakt

Forum Baden-Württemberg im
Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.
Zitelmannstraße 22
53113 Bonn
T +49 (0)228 9161-0

www.forum-bw.bdu.de
www.bdu.de

Inhalt

Kooperationsmanagement

Ergebnisse einer bundesweiten Studie

Kooperationsmanagement	4
Struktur der Umfrage	4
Unternehmenskultureller Hintergrund	4
Erfolg von Kooperationen	4
Kooperationsziele und –motive	5
■ Wie sinnvoll sind Kooperationen	5
■ Vorteile einer Kooperation	6
Kooperationsrisiken	6
■ Die Erfolgsfaktoren	6
■ Die Risiken	7
■ Maßnahmen zur Risikobegrenzung	7
■ Maßnahmen zum Schutz des eigenen Know-hows	7
Kooperationsorganisation	8
■ Quellen für die Suche von Kooperationspartnern	8
■ Formen der Zusammenarbeit	8
■ Koordination der Kooperation	8
■ Verantwortlichkeiten	9
■ Ausstiegsszenario	9
Weitere Interpretationen der Ergebnisse	10
Fazit	10
Zusätzliche Studien zum Kooperationsmanagement	10
Partner der Studie	11

Kooperationsmanagement

Struktur der Umfrage ■ Hintergrund ■ Erfolg

Kooperationsmanagement

Was für die Großen die Fusion ist für den Mittelstand die Kooperation und häufig der einzige Weg, im nationalen wie internationalen Wettbewerb zu bestehen. Kooperationen sind jedoch auf Dauer nur dann erfolgreich, wenn die Zusammenarbeit strategisch bedeutsam ist und alle Beteiligten gleichermaßen am Erfolg partizipieren.

Wenn jeder Musiker sein Instrument beherrscht, so ist ein Orchester aber noch kein Garant für eine Symphonie. Welche zusätzlichen Anforderungen werden an die einzelnen Musiker und an das Orchester als Ganzes gestellt?

Das Forum Baden-Württemberg im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater und die Duale Hochschule Baden-Württemberg in Stuttgart führten unter fachlicher Begleitung des Kooperationsexperten *claret clover* für das Thema „Kooperationen“ eine Online-Befragung bei Unternehmen aus der gesamten Bundesrepublik durch. Die vorliegende Studie beschreibt die Ergebnisse und leitet Handlungsempfehlungen ab.

Bereits im Jahr 2003 führte der damalige „BDU-Regionalarbeitskreis Baden-Württemberg“ eine Studie zum Thema „Kooperationen in kleinen und mittelgroßen Unternehmen in Baden-Württemberg“ durch. Die nun vorliegende Studie liefert neue, aktuelle Erkenntnisse. Fragen, welche die Studie beantworten soll, sind unter anderem:

- Wie erfolgreich sind Kooperationen?
- Was sind die Erfolgsfaktoren einer Kooperation?
- Auf welchen Gebieten sind Kooperationen sinnvoll?
- Unterscheiden sich kleine von großen Unternehmen in diesem Themenfeld?

In einem nächsten Schritt wird die Studie in einem „Emerging Market“ (z. B. China, Indien) durchgeführt und die Ergebnisse mit denen der deutschen Untersuchung verglichen. Hieraus werden interessante Erkenntnisse im interkulturellen und länderübergreifenden Vergleich abzuleiten sein.

Struktur der Umfrage

Die Studie beruht auf einer Online-Befragung, die im Jahr 2012 durchgeführt wurde. Befragt wurden Unternehmen aus der ganzen Bundesrepublik. Teilgenommen haben 136 Unternehmen.

Die Fragen wurden in die folgenden Blöcke unterteilt:

- Unternehmenskultureller Hintergrund
- Erfolg von Kooperationen
- Kooperationsziele und -motive
- Kooperationsrisiken
- Kooperationsorganisation

Unternehmenskultureller Hintergrund

Teilnehmer der Befragung waren vorwiegend kleinere und mittelständische Unternehmen mit einem Umsatz von bis zu 50 Mio. EUR (71 %) und weniger als 250 Mitarbeitern (68 %).

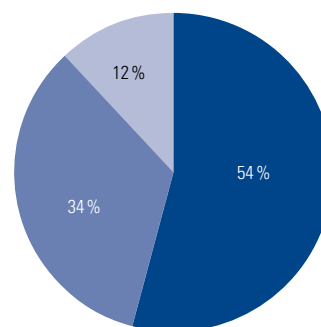
57 % gaben an, welt- oder zumindest europaweit tätig zu sein.

19 % der Umfrageteilnehmer kommen aus dem Maschinen- und Anlagenbau, 15 % aus dem Dienstleistungssektor, andere Branchen haben einen Anteil von unter 10,0 %

60 % sind inhabergeführt und 20 % zertifiziert nach ISO 9000 und ähnlichen Standards.

Erfolg von Kooperationen

Etwas mehr als die Hälfte (54 %) hat positive Erfahrungen gemacht. Sie stufen die bisher eingegangenen Kooperationen als erfolgreich ein. Ein Drittel (34 %) hingegen konnte diese Meinung nicht teilen. 12 % machten keine Aussage, weil sie bisher auch über keine Erfahrung hinsichtlich Kooperationen verfügten, d. h. keine Kooperationen eingegangen sind.



- Anteil erfolgreicher Kooperationen
- Anteil nicht erfolgreicher Kooperationen
- keine Erfahrung

Kooperationsmanagement

Ziele ▪ Motive

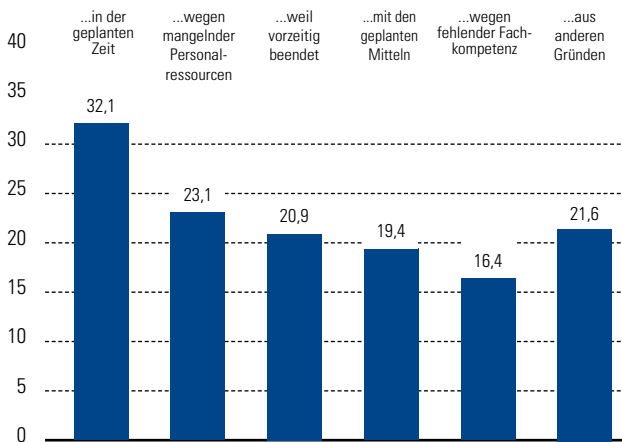
Die Kooperationserfahrenen waren im Durchschnitt an acht Kooperationen beteiligt.

59 Unternehmen sind bislang ein bis fünf, 31 Unternehmen mehr als fünf Kooperationen eingegangen.

Bei den Gründen für nicht erfolgreiche Kooperationen steht das „Nicht-Erreichen der Ziele in der geplanten Zeit“ an erster Stelle, gefolgt von „mangelnden Personalressourcen“.

Hieraus leitet sich für Unternehmen, die eine Kooperation eingehen wollen, ab, dass ein solches Vorhaben kein Selbstläufer ist, sondern gut geplant sein muss. Zu gerne vertraut das Kollektiv auf das Kollektiv und vergisst, dass jeder einzelne Teilnehmer für die Einhaltung von Terminen und Budgets verantwortlich ist.

Kooperationen waren nicht erfolgreich...



Anhand eines Kooperationsplans ist für jeden Teilnehmer ersichtlich, bis wann welche Aufgaben erfüllt sein müssen, damit das Vorhaben in der geplanten Zeit und in Abhängigkeit zu den anderen Kooperationspartnern realisiert werden kann. Auch liefert ein entsprechender Kooperationsplan genaue Zahlen zu personellen Aufwänden bei den einzelnen Kooperationspartnern, so dass diese im Vorfeld bekannt sind.

Hierdurch kann nicht nur die Vorteilhaftigkeit einer Kooperation besser bewertet, sondern auch der zweithäufigste Grund für das Scheitern von Kooperationen weitgehend entschärft werden. Auf jeden Fall sollte diese komplexe Planungsaufgabe mit dem erforderlichen Sachverstand und im Sinne der Kooperation von einer möglichst neutralen Position erfolgen.

Kooperationsziele und -motive

Wie sinnvoll sind Kooperationen?

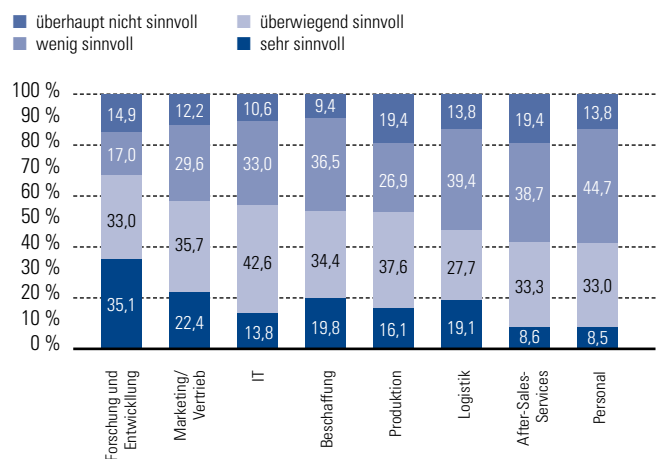
Die Teilnehmer wurden befragt, für wie sinnvoll sie Kooperationen in einzelnen betrieblichen Funktionsbereichen erachten.

Die Bewertungsskala reichte dabei von

- sehr sinnvoll,
- überwiegend sinnvoll,
- wenig sinnvoll bis
- überhaupt nicht sinnvoll.

Das Ergebnis zeigt, dass die Bereiche „Forschung und Entwicklung“ und „Marketing und Vertrieb“ hier die Spitzenplätze belegen.

Sinnvolle Kooperation



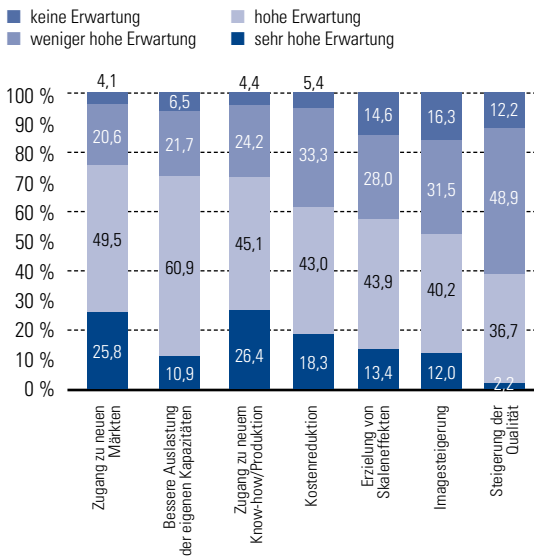
Kooperationsmanagement

Risiken

Vorteile einer Kooperation

Bei den erwarteten Vorteilen steht der Zugang zu neuen Märkten im Vordergrund, ebenfalls eine bessere Auslastung der Kapazitäten und der Zugang zu neuem Know-how.

Vorteile



Neue Märkte zu bearbeiten, beginnt schon bei der Einschätzung, welche Erfolgspotenziale unbekannte Märkte haben.

Marktattraktivität und das eigene Markt-Know-how sind dabei die wesentlichen Kriterien.

Für einen attraktiven Markt sprechen die Marktgröße, das Wachstum, die Eintrittskosten, die Wettbewerber, die Preiselastizität und die allgemeinen Marktrisiken.

Das Markt-Know-how lässt sich festmachen an der Markterfahrung, dem zur Verfügung stehenden Mitarbeiterpotenzial für den Markt, dem eigenen Image im Markt, den Kundenbeziehungen, den Kontakten zu Marktmittlern, dem kulturellen Verständnis und den Referenzen.

Attraktivität eines Marktes bei gleichzeitig fehlendem Markt-Know-how führt nicht zum erwünschten Erfolg. Folgerichtig ist es also, einen Kooperationspartner mit dem entsprechenden Know-how zu suchen.

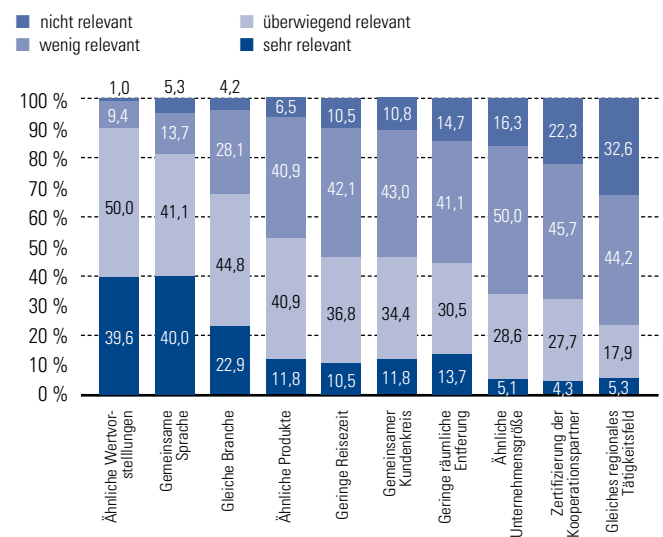
Kooperationsrisiken

Die Erfolgsfaktoren

Bei den Erfolgsfaktoren einer Kooperation werden mit deutlichem Abstand die ähnlichen Wertvorstellungen und die gemeinsame Sprache genannt.

Wertvorstellungen haben in den letzten Jahren insbesondere auf Unternehmensebene große Beachtung erlangt. Corporate Social Responsibility (CSR) und Nachhaltigkeit sind dabei die wesentlichen Stichworte.

Erfolgsfaktoren



Nachhaltiges Handeln umfasst ökologische, ökonomische und soziale Komponenten.

Als Instrument zur Abstimmung gemeinsamer Werte sind die zehn Grundsätze der Global Compact-Initiative der Vereinten Nationen geeignet.

Sofern der Kooperationspartner den Global Compact unterzeichnet hat, erübrigen sich weitere Abklärungen. Ansonsten sollten Wertvorstellungen zu den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung überprüft werden.

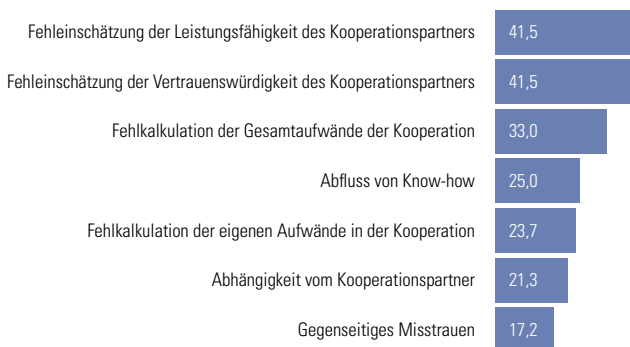
Wertvolle Hilfestellungen sind zu finden unter www.globalcompact.de

Kooperationsmanagement Risiken

Die Risiken

Bei der Frage „Für wie hoch erachten Sie das Potenzial folgender Risiken?“ sahen die Teilnehmer die Aspekte „Fehleinschätzung der Leistungsfähigkeit“ und „Fehleinschätzung der Vertrauenswürdigkeit des Kooperationspartners“ als größtes Risiko an.

Hohes Potenzial von Risiken



Die objektive Abschätzung der Leistungsfähigkeit kann nur erfolgen über eine Leistungsbewertung. Ein passendes Instrument ist das Benchmarking. Ob jedoch der Kooperationspartner hierfür bereit ist, muss hinterfragt werden. Möglicherweise hilft es, wenn beide Partner sich einem Benchmarking unterziehen und die Ergebnisse austauschen.

Das Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK in Berlin hat speziell für KMU ein Produkt geschaffen: den Benchmark Index. Grundlage des Vergleichs ist eine Datenbank, die mehr als 100.000 Unternehmensprofile enthält. Die Datenbank ermöglicht sowohl einen nationalen als auch einen internationalen Vergleich. Dabei wird die Leistungsfähigkeit anhand von 69 Kennzahlen aus den Bereichen Finanzen, Kunden, Lernen und Entwicklung sowie interne Prozesse beurteilt.

Informationen findet man unter www.benchmarking.fhg.de

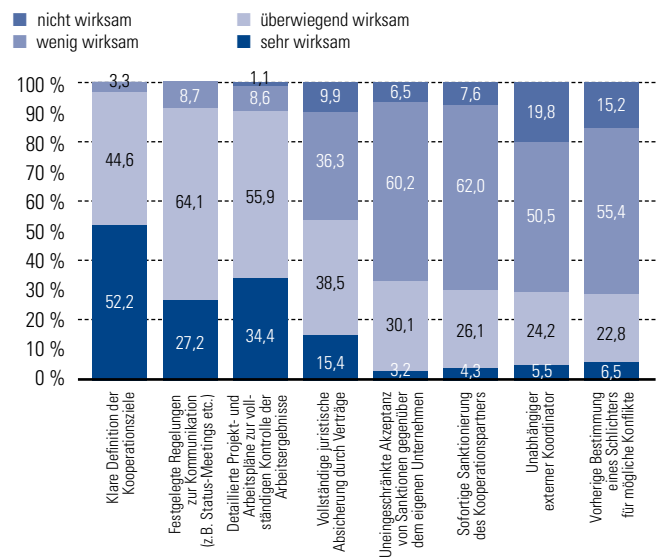
Zur Minimierung des zweitgrößten Risikofaktors einer Kooperation, der Fehleinschätzung der Vertrauenswürdigkeit, muss man sich mit den Treibern des Vertrauens auseinandersetzen. Hierzu zählen Kompetenz, Verlässlichkeit, Integrität und Herzlichkeit.

Fehlt nur einer dieser Treiber sind die Erfolgsaussichten geschmälert. Bei einem Mangel an Vertrauen wird wahrscheinlich ein großer Teil der Kooperationsressourcen für die Absicherung und Minimierung der Risiken verwendet und behindert somit den eigentlichen Fortschritt einer Kooperation.

Maßnahmen zur Risikobegrenzung

Bei der Frage, welche Gegenmaßnahmen zur Risikobegrenzung als wirksam erachtet werden, setzen die Teilnehmer auf Maßnahmen, die im Projektmanagement im Allgemeinen ebenfalls ihre Wirksamkeit unter Beweis gestellt haben: Eine klare Definition der Kooperationsziele, detaillierte Projekt- und Arbeitspläne und festgelegte Regelungen zur Kommunikation.

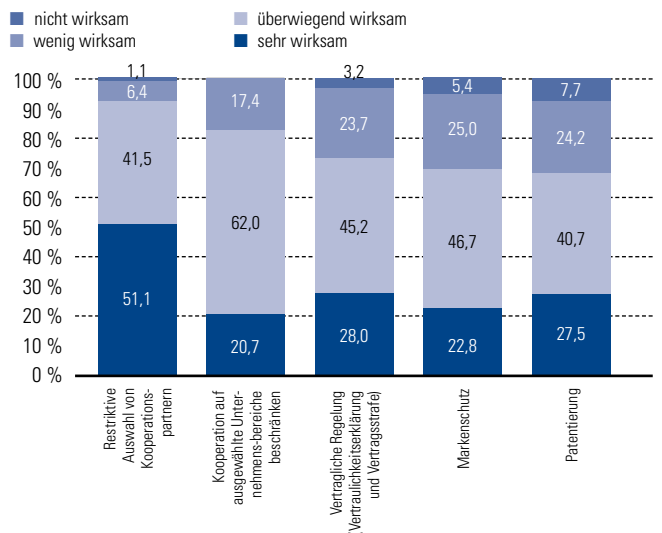
Maßnahmen



Maßnahmen zum Schutz des eigenen Know-hows

Die offensichtlich wirksamsten Maßnahmen zum Schutz des eigenen Know-hows sind die restriktive Auswahl der Kooperationspartner und die Beschränkung auf ausgewählte Unternehmensbereiche.

Maßnahmen



Kooperationsmanagement Organisation

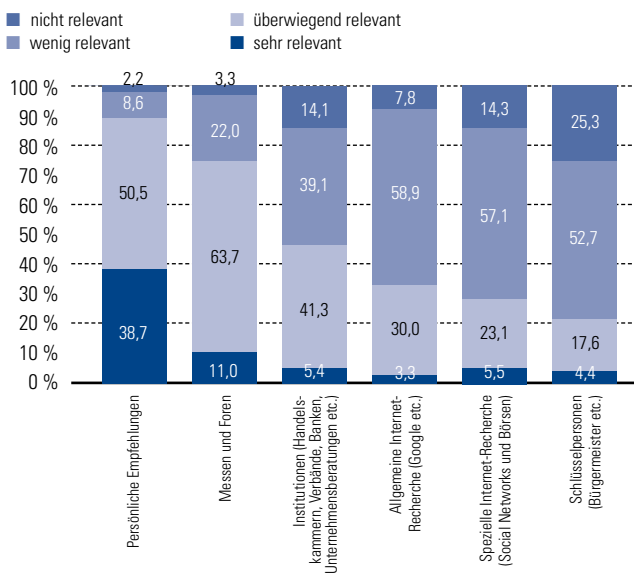
Kooperationsorganisation

Quellen für die Suche von Kooperationspartnern

Bei den Informationsquellen zur Identifizierung des richtigen Kooperationspartners vertrauen die Teilnehmer der Studie insbesondere auf persönliche Empfehlungen.

Allgemeine und spezielle Internetrecherchen und Empfehlungen anderer Personen, auch solche des öffentlichen Lebens, werden als nicht oder weniger relevant angesehen.

Quellen für die Suche von Kooperationspartnern



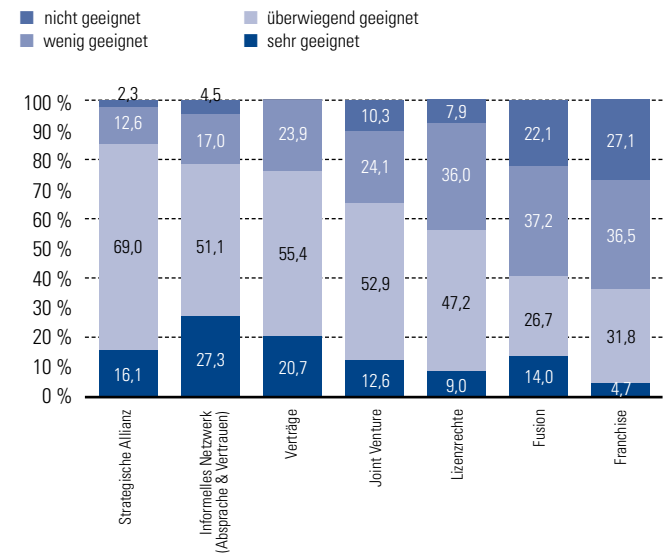
Formen der Zusammenarbeit

Bei der Frage, welche Formen der Zusammenarbeit für eine Kooperation geeignet sind, sehen die Teilnehmer die strategische Allianz ganz vorne, gefolgt von informellen Netzwerken und Verträgen.

In Kombination bedeutet das

- strategisch sinnvoll
- informelles Netzwerk mit konstituiertem Vertrauen (Kooperationsmanager) und
- vertragliche Fixierung als Sanktionsinstrument (Vertrauen durch Verletzbarkeit).

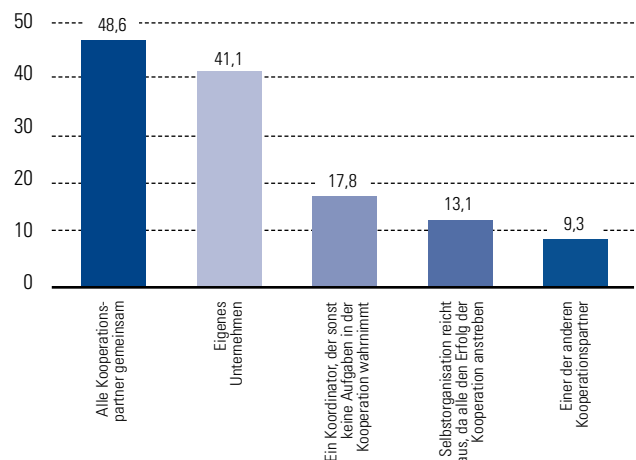
Formen der Zusammenarbeit



Koordination der Kooperation

Bei der Koordination der Kooperation sehen die Teilnehmer die Verantwortung bei allen Beteiligten und, wenn nicht dort, dann beim eigenen Unternehmen.

Wer sollte die Koordination der Kooperation wahrnehmen?



Das Ergebnis erstaunt. Koordination von allen gemeinsam bedeutet auch, dass sich niemand so richtig verantwortlich fühlt.

Kooperationsmanagement

Organisation

Aus Sicht der Verfasser dieser Studie wäre ein Koordinator (Kooperationsmanager) mit entsprechender Fach-, Führungs-, Leistungs- und Sozialkompetenz empfehlenswert.

Im Einzelnen bedeutet *Fachkompetenz* Markt-, Kunden, Produkt-, Produktions- und/oder kaufmännische Kenntnisse.

Zur *Führungskompetenz* zählen wir das Kommunikations-, Entscheidungs-, Motivations-, Delegations- und Zielverhalten.

Leistung ist in diesem Zusammenhang nicht im physikalischen Sinne als Leistung je Zeiteinheit zu verstehen, sondern mit Service-, Innovations-, Qualitäts-, Initiativ- und Terminverhalten.

Unter *Sozialkompetenz* verstehen wir Zuverlässigkeit, Konfliktfähigkeit, Eigenverantwortlichkeit, Team- und Lernfähigkeit.

Verantwortlichkeiten

Für Kooperationsvorhaben ist in den Unternehmen verantwortlich zu 57 % die Geschäftsführung und zu 27 %

die betroffene Abteilung. Zu 22 % wird in Abhängigkeit vom Vorhaben entschieden.

Ausstiegszenario

80 % der Studienteilnehmer sind der Meinung, dass ein Exit-Szenario vor Eingehen einer Kooperation geplant werden sollte.

Hierzu sind im Rahmen des Risikomanagements Schwellenwerte hinsichtlich Leistungsfähigkeit und Vertrauenswürdigkeit des Kooperationspartners, eigene und Gesamtkosten der Kooperation, Abfluss des Know-hows und Abhängigkeitsgrad vom Kooperationspartner zu definieren.

Bei Überschreiten dieser Schwellenwerte wäre eine Exit-Due Diligence durchzuführen und die einzelnen Ausstiegsstrategien (schrittweise oder sofortiger Ausstieg) anhand der Marktaustrittsbarrieren zu erarbeiten und zu kalkulieren. Dabei spielen die Sunk costs (versunkene Kosten oder irreversible Kosten) eine wesentliche Bedeutung.

Kooperationsmanagement

Interpretation ■ Fazit ■ Zusätzliche Studien

Weitere Interpretation der Ergebnisse

Die erhobenen Daten wurden auf verschiedene Abhängigkeiten hin untersucht. So sollten u. a. Fragen beantwortet werden wie:

- Gehen kleine Unternehmen Kooperationen anderes an als große Unternehmen?
- Lassen sich Unterschiede erkennen zwischen Unternehmen, die einen höheren Erfolgsgrad von Kooperationen berichten?
- Ergeben sich Unterschiede zwischen regional/national und europa-/weltweit agierenden Unternehmen?

Die entsprechenden Vergleiche über Kreuztabellen zum Vergleich zweier Merkmale ergaben hier keine signifikanten Unterschiede. Lediglich die Aussage, dass Patentierungen bei europa-/weltweit tätigen Unternehmen in größerem Maße als sehr bzw. überwiegend wirksam angesehen werden, um eigenes Know-how zu schützen, lässt sich statistisch belegen.

Fazit

Die Studie hat einige offensichtliche, aber auch einige überraschende Erkenntnisse gebracht:

- Mehr als die Hälfte aller Kooperationen sind erfolgreich.
- Bei den Gründen für Kooperationen steht der Zugang zu neuen Märkten im Vordergrund.

- Ähnliche Wertvorstellungen der Partner und eine gemeinsame Sprache sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren einer Kooperation.
- Die größten Risiken für eine Kooperation sind Fehleinschätzung der Leistungsfähigkeit und Fehleinschätzung der Vertrauenswürdigkeit des Kooperationspartners.
- Wirksame Gegenmaßnahmen zur Risikobegrenzung sind eine klare Definition der Kooperationsziele, detaillierte Projekt- und Arbeitspläne und festgelegte Regelungen zur Kommunikation.
- Persönliche Empfehlungen sind die bevorzugte Informationsquelle zur Identifizierung des richtigen Kooperationspartners.
- Signifikante Unterschiede zwischen national/regional versus europa-/weltweit tätigen Unternehmen, zwischen bei Kooperationen erfolgreichen oder nicht erfolgreichen, zwischen kleinen und großen Unternehmen konnten kaum festgestellt werden.

Zusätzliche Studien zum Kooperationsmanagement

Das Projektteam Kooperationsmanagement im BDU-Forum Baden-Württemberg setzt die Studien in verschiedenen Emerging Markets fort.

Geplant sind Studien in den BRICS Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika).

Unterstützt wird das Team dabei vom DVÜD Deutscher Verband der freien Übersetzer und Dolmetscher.

Kooperationsmanagement

Partner der Studie

Forum Baden-Württemberg im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

Im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. sind rund 500 Mitgliedsunternehmen mit etwa 13.000 Beratern aus der Management-, Personal- sowie IT-Beratungsbranche organisiert.

Das BDU-Forum Baden-Württemberg ist Initiator zahlreicher Projekte, Studien und Veranstaltungen im Land. Hierzu zählen die Initiative Demografie Exzellenz, Studien zu den Themen Energiewende, Wissensbilanzierung, Frühwarnindikatoren und Innovationen sowie der kostenfreie Informationsdienst „Der Unternehmer“.

Ergänzend zur vorliegenden Studie wird das Buch „Führen mit Projekten: Leitfaden für Führungskräfte“ empfohlen (UVIS-Verlag ISBN-10: 3938684178). Die Autoren sind Mitglieder im BDU Forum Baden-Württemberg

www.forum-bw.bdu.de

Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart Studiengang Dienstleistungsmanagement

Die Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) Stuttgart gehört mit rund 8.000 Studierenden zu den größten Hochschulen in den Regionen Stuttgart und Oberer Neckar.

In Kooperation mit rund 2.500 ausgewählten Unternehmen und sozialen Einrichtungen, den Dualen Partnern, werden mehr als 40 Studienrichtungen angeboten.

Die BWL-Studienvertiefung Dienstleistungsmanagement (DLM) Consulting & Services vermittelt die erforderlichen fachlichen, methodischen, sprachlichen, sozialen und interkulturellen Kenntnisse und Fähigkeiten, um anspruchsvolle betriebliche, aber auch überbetriebliche Herausforderungen zu lösen.

www.dhbw-stuttgart.de

claret clover collaboration management ag

Das Unternehmen ist mit seinem Geschäftsfeld Business Relations Kooperationspezialist.

Business Relations steht für den professionellen Umgang mit Geschäftspartnern, Mitarbeitern und Kollegen unter Wahrung der eigenen Interessen und unter Anwendung von Strategien, die stets eine betriebswirtschaftliche Relevanz aufweisen.

Der Geschäftsbereich umfasst alle Methoden und Werkzeuge eines professionellen Kooperationsmanagements – von der Auswahl der Kooperationspartner über die Ausgestaltung und Durchführung der Zusammenarbeit bis zur Auflösung nach dem Erreichen der Kooperationsziele.

www.claret-clover.de

Kompass GmbH

Kompass ist eine branchenübergreifende Online-Plattform zur Geschäftsanbahnung im B2B und bietet Lösungen für Marketing, Vertrieb und Einkauf.

Abrufbar sind die wesentlichen Informationen zu Produkten und Dienstleistungen von über 4,2 Millionen import-/ exportorientierten Unternehmen aus über 65 Ländern. Marketing, Vertrieb und Einkauf profitieren vom individuell zugeschnittenen Kompass-Kundenservice. Dem Einkauf erleichtert das automatisierte Versenden von Angebotsanforderungen das Finden geeigneter Lieferanten. Eingehende ausländische Anfragen erschließen dem Vertrieb neue Exportmärkte.

www.kompass.com

Bundesverband Deutscher
Unternehmensberater BDU e.V.

Zitelmannstraße 22, 53113 Bonn
T +49 (0)228 9161-0, F +49 (0)228 9161-26
info@bdu.de

Reinhardtstraße 34, 10117 Berlin
T +49 (0)30 8931070, F +49 (0)30 8928474
berlin@bdu.de

489, avenue Louise, B-1050 Brüssel
T +32 (0)2 4002178, F +32 (0)2 4002179
europe@bdu.de

www.bdu.de



[You Tube](#)

